

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Методичні вказівки

для практичних занять

з дисципліни

Основи менеджменту

*(для студентів 3 курсу денної форми навчання
за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»)*



Харків – ХНАМГ – 2011

Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту» (для студентів 3 курсу денної форми навчання за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. П. Молчанова. – Х: ХНАМГ, 2011. – 55 с.

Укладач: О. П. Молчанова

Рецензент: к.т.н., проф. Б. К. Зеленський

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 1 від 31 серпня 2010 р.

ЗМІСТ	стор.
Вступ.....	4
1. Мета, предмет і завдання дисципліни.....	4
2. Порядок проведення практичних занять.....	5
ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту.....	5
УНЕ 1. Поняття та сутність менеджменту.....	5
УНЕ 2. Базові підходи до теоретичного вивчення менеджменту.....	7
УНЕ 3. Організація як об'єкт управління.....	11
Питання до I модулю.....	20
ЗМ 1.2 Функції та технологія в менеджменті.....	20
УНЕ 4. Прийняття управлінських рішень.....	20
УНЕ 5. Планування як загальна функція менеджменту.....	27
УНЕ 6. Мотивація як загальна функція менеджменту.....	35
УНЕ 7. Контроль як загальна функція менеджменту.....	38
УНЕ 8. Регулювання як загальна функція менеджменту.....	39
УНЕ 9. Методи менеджменту.....	46
Питання до II модулю.....	51
3. Екзаменаційні питання з курсу.....	52
Список використаних і рекомендованих джерел.....	54

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки перехідного періоду в Україні нагальну проблему становить перегляд вимог до викладання дисципліни «Менеджмент». Більша частина керівників вищої та середньої ланки отримали технічну або гуманітарну освіту за часів Радянського Союзу, що іноді заважає приймати ефективні та своєчасні управлінські рішення. Отже, теоретичні курси з дисципліни «Основи менеджменту» потребують доповнення практичним досвідом прийняття рішень відповідно до конкретних виробничих ситуацій.

Головною метою вищих навчальних закладів стало забезпечення процесу переходу нашої економіки до ринкової руками молодих висококваліфікованих спеціалістів, які здатні застосовувати отримані теоретичні знання та володіють новими практичними підходами до прийняття управлінських рішень.

Першочерговим завданням є адаптація викладання дисциплін із менеджменту до світових стандартів із метою повернення конкурентоздатності випускників ВНЗ України.

Методичні вказівки для проведення практичних занять із дисципліни «Основи менеджменту» спрямовані на поглиблення теоретичних знань і прикладних аспектів менеджменту, розкриття особливостей управлінської діяльності та стратегічного планування на сучасних підприємствах та організаціях різних форм власності.

Кожна тема, яка вивчається, доповнюється розглядом управлінських ситуацій, практичними завданнями, тестами, за допомогою яких студенти можуть визначити якість засвоєного теоретичного матеріалу та набутих практичних навичок.

1. МЕТА, ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ ТА ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.

Мета вивчення дисципліни - формування в майбутніх менеджерів аналітичного та критичного мислення, вміння демонструвати різні пропозиції та точки зору. Особливу увагу приділено формуванню практичних навичок, таких, як уміння мотивувати себе та працівників; розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; вміння зосереджуватися й приймати управлінські рішення в стресових ситуаціях, формувати практичні навички роботи з інформацією, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основні завдання, які мають бути вирішені в процесі підготовки студентів:

Теоретичні завдання:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципи та функції менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- сутність організації й взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління;
- система методів управління;
- зміст процесів та технології управління;

- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління, теорія конфліктів;
- етика відповідальності у менеджменті;
- ефективність управління.

Практичні завдання:

- визначення місії та цілей;
- аналіз та побудова різних типів організаційних структур управління організацій;
- налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
- здійснення делегування;
- технологія розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- профілактика та вирішення конфліктів;
- формування організаційної культури;
- само-менеджмент;
- подолання опору організаційним змінам;
- визначення та оцінка ефективності менеджменту.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення загальних закономірностей, принципів формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінських відносин.

Зміст дисципліни:

ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту

УНЕ 1. Поняття та сутність менеджменту

УНЕ 2. Базові підходи до теоретичного вивчення менеджменту

УНЕ 3. Організація як об'єкт управління

ЗМ 1.2 Функції та технологія в менеджменті

УНЕ 4. Прийняття управлінських рішень

УНЕ 5. Планування як загальна функція менеджменту

УНЕ 6. Мотивація як загальна функція менеджменту

УНЕ 7. Контроль як загальна функція менеджменту

УНЕ 8. Регулювання як загальна функція менеджменту

УНЕ 9. Методи менеджменту

2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

МОДУЛЬ 1 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту

УНЕ 1. Поняття та сутність менеджменту.

Мета заняття: ознайомити з основним понятійним апаратом дисципліни (менеджмент, управління и т. ін.); набути практичних навичок із визначення

загальних якостей керівника, ролей менеджера, сформулювати свою модель менеджера на базі отриманого теоретичного матеріалу.

План заняття:

1. Сутність і значення менеджменту.
2. Менеджмент: концепція, мистецтво, професіоналізм.
3. Основні закономірності й принципи менеджменту.
4. Соціально-економічні умови функціонування менеджменту.
5. Діяльність людини: потреба в управлінні.

Практичне завдання 1.

Наведіть приклади які підтверджують, що не існує «правильного» способу управління.

Практичне завдання 2.

Проаналізуйте наступний підхід до менеджменту: коли оцінюється управління, то оцінюється доцільність того вибору, який менеджери приймають за допомогою доступних і альтернативних управлінських дій.

Практичне завдання 3.

Використовуючи матеріали мережі Internet наведіть приклади менеджерів, підприємців, бізнесменів, які риси притаманні кожному з них (професійно-ділові якості, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, моральні). Зробіть порівняльну характеристику західних і вітчизняних менеджерів.

Тести для самоперевірки:

1. Об'єкт менеджменту – це:

- А) Внутрішнє середовище організації;
- Б) Виробничо-господарська організація й чинники навколишнього середовища;
- В) Співробітники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління;
- Г) Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських та фінансових ресурсів.

2. Г. Мінцберг класифікував ролі менеджера за такими категоріями:

- А) Головний керівник, лідер, сполучна ланка;
- Б) Приймач інформації, підприємець, ліквідатор порушень;
- В) Міжособистісні, інформаційні, ролі, пов'язані з прийняттям рішень;
- Г) Підприємець, розпорядник ресурсів, ведучий переговорів.

3. Суб'єктом менеджменту виступають:

- А) Співробітники організації;
- Б) Виробничі процеси;
- В) Підлегли;
- Г) Людські, фінансові та матеріальні ресурси організації.

4. Топ-менеджери відповідають за:

- А) Керівництво функціональними підрозділами;
- Б) Визначення цілей і стратегій організації;
- В) Безпосереднє використання матеріальних ресурсів;
- Г) Контроль за виконанням виробничих завдань.

5. До функцій технічного рівня управління відносять:

- А) Щоденні операції й дії;
- Б) Координація роботи структурних підрозділів організації;
- В) Довгострокове планування;
- Г) Зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

Список джерел:

1. Про підприємництво: закон України від...// Відомості Верховної Ради – 1991. - №14 - 168 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін, – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин – М.: Триада, Лтд, 1997. – 384 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М., Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 800 с.

УНЕ 2. Базові підходи до теоретичного вивчення менеджменту

Мета заняття: поглибити уявлення про сутність менеджменту з позиції вивчення історії розвитку науки управління. Критично дослідити ключові ідеї класиків менеджменту. Розкрити сутність існуючих підходів до управління як бази розробки сучасних концепцій і моделей менеджменту. Підвести студентів до розуміння того, що різні теорії менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну в межах сучасного уявлення про сутність менеджменту.

План заняття

1. Вплив управлінських революцій на розвиток менеджменту.
2. Джерела виникнення управлінських революцій.
3. Виникнення та еволюція наукових шкіл менеджменту.
4. Національні моделі менеджменту.
5. Внесок у розвиток світової науки менеджменту українських науковців.

Дискусія: яка з національно-культурних моделей менеджменту найбільше підходить для України.

Практичне завдання 1.

Доповіді на тему «Наукові школи менеджменту».

Студенти самостійно обирають одну з 13 тем наведених у таблиці 2.1. Доповідь повинна тривати не більше ніж 5 хвилин, та розкривати сутність обраної наукової школи. Акцент необхідно зробити на головному внеску у розвиток науки менеджмент представників досліджуваної школи. Доповідь не вимагає оформлення, відповідь повинна бути в усній формі. Не розглянуті на занятті школи менеджменту залишаються на обов'язкове самостійне вивчення.

Таблиця 2.1 Теми доповідей за тематикою наукові школи менеджменту

1	Історичні умови виникнення менеджменту: коли, як і чому?
2	Попередники наукового менеджменту – Томас Гоббс, Джеймс Стюарт, Адам Сміт, Джеймс Мілл, Річард Аркрайт
Школи наукового менеджменту:	
3	Раціоналістична школа: Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант.
4	Адміністративна школа: А. Файоль, Л. Гьютік, Л. Урвік, Дж. Муні.
5	Бюрократична школа: М. Вебер, Л. Мізер, Р. Мертон.
6	Школа "Людських відносин": Э. Мейо, М. Фоллетт.
7	Поведінкова школа: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг.
8	Школа соціальних систем: Ч. Бернард, Г. Саймон.
9	Кількісна (нова) школа: Л. Берталанфі, Р. Аккоф.
10	Ринкова (маркетингова): Д. Норт.
11	Школа стратегічного керування: І. Ансофф.
12	Емпірична школа: Е. Дейл, П. Друкер, А. Чандлер.
13	Вітчизняні концепції управління: О.О. Богданов, О.А. Єрманський, П.М. Керженцев, Н.А. Вітке, Ф.Р. Дунаєвський.

Практичне завдання 2.

Заповніть таблицю 2.2. «Характерні риси менеджменту як науки» відповідями на запитання: для яких шкіл, концепцій, концептуальних підходів характерні наведені твердження.

УВАГА! Завдання обов'язкове для всіх студентів, виконується в зошиті для практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту». Вибірково перевіряється та оцінюється викладачем.

Таблиця 2.2 Характерні риси менеджменту як науки

№	Зміст твердження	Школа, концепція, концептуальний підхід
1	2	3
1	Організація не може функціонувати ефективно без урахування чинників зовнішнього середовища	
2	Основа ефективної роботи – поділ і організація праці	
3	Без розроблення ієрархії цілей підприємство не в змозі добре працювати	
4	Основа ефективної роботи – вивчення та врахування ситуації, що склалася	
5	Мотивування трудової поведінки працівників як основний фактор ефективності роботи підприємства	
6	Менеджмент полягає у виконанні управлінським персоналом певних функцій	
7	Лише розробивши принципи, правила –можливе ефективне управління	

Практичне завдання 3.

Західні моделі менеджменту, визначить до якої моделі менеджменту відносяться характеристики наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Характеристика західних моделей менеджменту

№	Характеристики	Модель менеджменту (А або Я)*
1	2	3
1	Управлінські рішення приймаються колективно на основі одностайності	
2	Строго формалізована структура управління	
3	Чітко формалізована процедура контролю	
4	Колективний контроль	
5	Головна якість керівника – професіоналізм	
6	Орієнтація управління на групу	
7	Формальні відносини з підлеглими	
8	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	
9	Довгострокова зайнятість керівника у фірмі	
10	Просування по службі за віком і стажем роботи	
11	Індивідуальна відповідальність	
12	Нестандартна, гнучка структура управління	
13	Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі	
14	Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	
15	Орієнтація управління на окрему особистість	
16	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	
17	Оплата праці по показниках роботи групи, службовому стажу	
18	Оцінка управління по досягненню гармонії в колективі та по колективному результату	
19	Найм на роботу на короткий період	
20	Підготовка керівників універсального типу	
21	Ділова кар'єра обумовлює особистими результатами	
22	Особисті неформальні відносини з підлеглими	
23	Оцінка управління за індивідуальним результатом	
24	Уповільнена оцінка роботи співробітника й службовий ріст	
25	Індивідуальний контроль керівника	
26	Неформальна організація контролю	
27	Індивідуальний характер прийняття рішень	
38	Колективна відповідальність	

* А – американська модель менеджменту; Я – японська модель менеджменту.

Тести для самоперевірки:

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

- А) Школи наукового управління;
- Б) Процесного підходу до управління;
- В) Адміністративної школи управління;
- Г) Поведінкового підходу до управління.

2. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- А) Взаємозв'язку функцій управління;
- Б) Шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- В) Шляхів прийняття оптимального рішення;
- Г) Єдності взаємопов'язаних частин організації;
- Д) Мотивів поведінки людини в організації.

3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

- А) Взаємозв'язку функцій управління;
- Б) Шляхів підвищення продуктивності праці робітників;
- В) Шляхів прийняття оптимального рішення;
- Г) Єдності взаємопов'язаних частин організації;
- Д) Мотивів поведінки людини в організації;

4. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:

- А) Класичної теорії менеджменту;
- Б) Ситуаційного підходу до менеджменту;
- В) Процесного підходу до менеджменту;
- Г) Поведінкового підходу до менеджменту;
- Д) Системного підходу до менеджменту.

5. За результатами своїх досліджень А. Файоль виділив такі основні функції управління:

- А) Координація;
- Б) Розпорядництво;
- В) Мотивація;
- Г) Лідерство;
- Д) Планування;
- Е) Організація;
- Ж) Контроль;

Список джерел:

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / О.С. Виханский, А. И. Наумов / Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – С. 43 – 58.
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт / – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – С. 48-74.
3. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов / – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – С. 113-149.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 62-86.

5. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар / – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – С.31-53.
6. Туленков М. В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебн. пособие / М. В. Туленков / – К.: МАУП, 1998 – С. 53-121.
7. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. С. 9-32.

УНЕ 3. Організація як об'єкт управління

Мета заняття: набути практичні навички з методів аналізу зовнішнього бізнес-середовища та внутрішнього середовища організації, аналізу життєвого циклу організації та формування її організаційної культури.

План заняття:

1. Поняття організації і її ознаки.
2. Концепція життєвого циклу організації.
3. Види організацій і способи створення їх в Україні.
4. Організація як відкрита система.
5. Внутрішнє й зовнішнє середовище організації.
6. Закони організації.

Практичне завдання 2.

Ситуаційний аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.
Завдання: виходячи з наведених у таблиці 3.1. факторів зовнішнього середовища, обґрунтуйте, які з них сприяють, які ускладнюють розвиток організацій. Виявіть можливі суперечливі фактори.

Таблиця 3.1 Фактори впливу

№	Фактори	Сприяють (+)	Ускладнюють (-)
1	2	3	4
1	Природні ресурси України		
2	Трудові ресурси України (кількість, рівень утворення, кваліфікації, культури)		
3	Територія країни (розміри, регіональні й національні особливості)		
4	Національний менталітет (спосіб життя, діяльності, психологія, традиції, звички населення)		
5	Міжнародні відносини (міжнародне становище країни, відношення різних, у тому числі розвинених, країн до ринкових перетворень в Україні)		
6	Державно-політичний устрій країни (державні органи влади й управління)		
7	Чинне законодавство, що регламентує перехід до ринкової економіки		
8	Стан правопорядку в країні		

9	Відносини власності (державної, колективної, кооперативної, приватної, муніципальної)		
10	Монополізація економіки		
11	Стан розвитку конкуренції		
12	Розвиток інфраструктури (інформації, транспорту, зв'язку, банківської системи, товаропостачання й руху товарів, маркетингу, реклами, страхової справи, аудиту)		
13	Рівень економічного розвитку країни (обсяги й динаміка виробництва, продуктивності праці)		
14	Інфляція (рівень і динаміка)		
15	Оподатковування (рівень і динаміка)		
16	Рівень життя населення (зарплата, пенсії, допомоги, стипендії)		
17	Безробіття		
18	Соціальна захищеність населення (система працевлаштування, підготовки й перепідготовки кадрів, рівень мінімальної заробітної плати, пенсій, соціальної допомоги, стипендій)		
19	Конвертованість гривні (паралельний обіг національної й іноземної валют)		

Практичне завдання 1.

Заповніть таблицю (табл. 3.2). характеристики організаційних систем механістичної та органічної за наведеними параметрами.

УВАГА! Завдання обов'язкове для всіх студентів, виконується в зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту». Вибірково перевіряється та оцінюється викладачем.

Таблиця 3.2. Порівняльна характеристика механістичної та органічної структур Т. Барнса і Дж. Сталкера

Параметри	Характеристики організаційних систем	
	Механістична (закрита, стабільна)	Органічна (відкрита, адаптивна)
1. Загальне середовище		
2. Передбачення змін середовища		
3. Технологія		
4. Вплив середовища на організацію		
5. Наголос в діяльності організації		
6. Процес прийняття рішень		
7. Загальноорганізаційні цінності		
8. Процедури та правила		
9. Кількість ієрархічних рівнів		
10. Джерело влади		

11. Відповідальність		
12. Міжособові взаємовідношення		
13. Мотиваційні фактори		
14. Стиль керівництва		
15. Зміст комунікаційних процесів		
16. Процеси контролю		

Практичне завдання 3.

Після ознайомлення з наведеною ситуацією дайте відповіді на наступні питання:

1. У чому були схожі і відмінні місії компаній «Форд Моторс» та «Дженерал Моторс»?
2. Які внутрішні та зовнішні фактори сприяли успіху двох фірм?
3. Які фактори сприяли занепаду фірми «Форд Моторс»?
4. Яка стратегія була обрана Фордом і яка Слоуном?
5. Хоча й на сьогоднішній день фірма «Дженерал Моторс» більша ніж «Форд Моторс», обидві вони сконструйовані і управляються однаково. Чому це так?
6. Хто був кращим менеджером - Форд чи Слоун? Чому?

Ситуаційна вправа

Генрі Форд порівняно з Альфредом Слоуном - молодшим [13]

Генрі Форд і Альфред Слоун молодший були видатними керівниками. Вони протистояли один одному в 20-х роках, коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни

Форд був автократом в управлінні. На фірмі «Форд Моторс» лише він міг прийняти рішення. Загальні принципи Форда були підсумовані в одній фразі: «Будь-який покупець може одержати автомобіль будь-якого кольору, якщо цей колір - чорний («Форд Моторс» випускала автомобілі виключно чорного кольору).

Форд скептично поставився до пропозиції Слоуна про реорганізацію компанії «Дженерал Моторс». Але у Форда було достатньо підстав насміхатися над новомодними ідеями Слоуна для фірми «Дженерал Моторс». Форд зробив свою модель «Ті» настільки дешевою, що її міг купити практично кожен, хто працює.

Приблизно за 12 років Форд перетворив маленьку компанію на гігантську галузь, яка змінила американське суспільство. Більше того зробив це, зрозумівши, як створити автомобіль, якій коштує всього 290 доларів, і при цьому виплачував своїм робітникам одну з найбільших ставок того часу - 5 доларів за тиждень. У 1921 році «Форд Моторс» контролювала 56 відсотків ринку легкових автомобілів США і майже весь світовий ринок. Фірма «Дженерал Моторс», яка на той час була конгломератом із кількох невеликих напівзалежних компаній, контролювала всього 13 % ринку і дрейфувала до банкрутства.

На щастя, сім'я Дюпонів, заради спасіння величезних коштів, що були вкладені в акції «Дженерал Моторс» взяла на себе ведення її справ, поки крах не настав. П'єр Дюпон, сам прихильник сучасного управління, призначив президентом фірми Слоуна. Той швидко перетворив на реальність плани, з яких глузував Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала сильну і велику групу

управління, а багато людей здобули права самостійно приймати важливі рішення. Улюбленими словами Слоуна були «концепція», «методологія», «раціональність». На кожного керівника він покладав конкретні обов'язки, надавши водночас йому свободу робити все, що необхідно для їх виконання.

Тоді як «Форд Моторс» зберегла вірність чорній моделі «Ті» та традиції, згідно з якою бос командує, а всі інші виконують, управлінська команда Слоуна швидко реалізувала нові концепції, що відповідали новим потребам американців. Фірма «Дженерал Моторс» ввела в практику часті заміни моделей, пропонуючи покупцям широкий асортимент стильових і кольорових оформлень та Доступний кредит.

Частка «Форд Моторс» на ринку різко знизилась, а рейтинг її керівників сильно зменшився. У 1927 році фірма змушена була зупинити складальний конвеєр, щоб переобладнати його під випуск дуже запізненої моделі «А». Це дало змогу «Дженерал Моторс» захопити 43,5 відсотка автомобільного ринку, залишивши Форд менше, ніж 10%.

Незважаючи на жорсткий урок, Форд так і не зміг прозріти. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він продовжував працювати по-старому. Протягом наступних 20-ти років фірма «Форд Моторс» ледве утримувалась на третьому місці в автомобільній промисловості і майже щороку втрачала гроші. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в 1 млрд. доларів, який Форд накопичив за кращих часів.

Практичне завдання 4.

Аналітична вправа "Життєвий цикл компанії «Кернер» [3].

Завдання до ситуації:

1. Визначте етапи життєвого циклу групи компаній "Кернер".
2. Які чинники зовнішнього середовища бізнесу впливали на управлінські рішення керівництва компанії "Кернер"?
3. Спрогнозуйте подальші дії керівництва групи компаній "Кернер".
4. Які чинники зовнішнього середовища надають можливості для розвитку бізнесу компанії "Кернер"?
5. Які чинники зовнішнього середовища становлять загрозу для розвитку бізнесу компанії "Кернер"?

Постановка завдання:

Перед керівництвом компанії "Кернер" постало серйозне питання: весь минулий рік компанія працювала без прибутку. Шукати причину в організації управління або діяльності регіональних менеджерів було недоцільно: Усі Українські компанії з переробки олійних були в такому ж стані. Проблема в усіх одна - високі ціни на насіння соняшнику. Що робити? Доки не пізно звернути бізнес і шукати щастя в інших галузях?

Компанія вже мала досвід швидкого згортання бізнесу. Наприкінці 2002 р. компанія прийняла рішення про будівництво в Миколаєві терміналу для перевалки сільгосппродукції. Вже було розпочато підготовчі роботи, коли з'ясувалося, що

місце розташування майбутнього терміналу вибрано невдало - біля причалу недостатня глибина. Незволікаючи, проект було продано компанії "Агроекспорт".

Одна справа згортання проекту, який тільки було розпочато і зовсім інше усього бізнесу. Для більшості з керівництва компанії компанія "Кернер" - це не тільки місце роботи, це місце формування їх як менеджерів, це справа всього життя. Організацію компанії починали майже з нуля, не маючи великого стартового капіталу. Це сьогодні до складу групи компаній входять ООО "Кернер – Трейд" - торговець сільгосппродукції, ООО "Кернер - Капітал" - торговець цінними паперами; ООО "Українська аграрна компанія", Полтавський олійноекстракційний завод, Меловський завод рафінованої олії "Стрілецький степ", 11 регіональних представництв, 27 елеваторів, 3 автотранспортні підприємства, 5 сільгосппідприємств в Одеській, Полтавській та Черкаській областях загальною площею земель 12 тис. га.

А в 1994 р. компанія "Кернер" починала свою діяльність із бартеру: постачали селянам паливо, а за це отримували насіння соняшнику. Бували й такі випадки, коли замість насіння соняшнику, що було зазначено в контракті, отримували кукурудзу.

Через кілька років постала проблема збільшення "портфелю" зерно культур. В 1995 р. компанія почала реалізовувати продукцію рослинництва не тільки в Україні, а й на зовнішньому ринку. Справа виявилася прибутковою: на українському ринку зерно коштувало дуже дешево, а на зовнішньому - його готові були купувати за світовими цінами. Тому в компанії було створено окремі програми експорту кожної зернової культури. Проте компанія почала відчувати певні проблеми а саме: працюючи понад два роки з чужими підприємствами, зазнавали зривів термінів відвантажень, втрати частини об'ємів зерна тощо.

Враховуючи що компанія "Кернер" працювала на ринку, який розвивався, керівництво компанії прийняло рішення про купівлю активів. Наступним етапом розвитку компанії "Кернер" стала участь у приватизації українських елеваторів. Ризик був у тому, що не було відомо, скільки коштуватиме елеватор у майбутньому: буде його вартість збільшуватись чи навпаки. До того ж об'єкти знаходилися не в кращому стані. Проте для подальшого розвитку компанії вкрай були необхідні елеваторні структури. Вже потім стало відомо, наскільки це було вдалим кроком: у середині 1990-х роках вартість послуг елеваторів коштувала близько \$3 за збереження 1 т. зерна, а в 2005 р. - вже \$25-30 за 1 т.

Надалі рентабельність зернового бізнесу не влаштовувала керівництво компанії, і воно звернуло увагу на новий бізнес, який був поруч. Працюючи насамперед з насінням соняшнику і знаючи вартість його перероблення й ціну соняшникової олії, в компанії дійшли висновку, що в олійножировій галузі можна заробити непогані гроші. Так, на початку 2000-х років на експортних операціях можна було отримати близько \$50 за 1 т соняшнику, а якщо його переробити - \$80.

У 2001 р. компанія "Кернер" прийняла рішення придбати Полтавський олійноекстракційний завод. На цей час компанія вже мала непогані позиції в цьому регіоні: мережу елеваторів, сильну закупочну структуру. Полтавський МЕЗ мав один недолік - застарілу матеріально-технічну базу. Потрібно було інвестувати в

оновлення обладнання. Кінцевий продукт заводу - нерафіновану олію відвантажували наливом, ліній рафінації та розливу в пляшки не було. На момент покупки заводу це не мало вирішального значення. Компанію влаштовував прибуток, який давав експорт олії наливом.

У 2004 р. компанія "Кернер" здивувала всіх партнерів і конкурентів, купивши ще одне підприємство - Меловський завод рафінованої олії "Стрілецький степ" у Луганській області. Цей завод - не тільки переробляє соняшникову олію, а й розливає її в пляшки з уже відомою торговою маркою "Щедрий дар". На вересень 2004 р. частка продукції цієї торгової марки на ринку становила близько 7%. Торгова марка вже мала широку дистриб'юторську мережу, компанія "Кернер" провела селекцію дистриб'юторів і відібрала кращих. За півроку частка торгової марки "Щедрий дар" на ринку зросла більше ніж у 2 рази до 14,3%. На Полтавському МЕЗ було запущено новий екстрактор, проводиться будівництво комплексу рафінації олії та розливу її в пляшки потужністю 350 т на добу. Розпочато роботу щодо удосконалення самої продукції. Інтерес компанії спрямовано на країни СНГ і, можливо, на західноєвропейські країни.

Практичне завдання 5.

Характеристика організаційних структур управління [20].

Уважно розгляньте типи організаційних структур (таблиця 3.3), їхню характеристику, переваги та недоліки. Для кожної з наведених організаційних структур знайдіть графічні зображення, зіставте структури з сучасними організаціями та підприємствами. Які з зазначених організаційних структур найбільш поширені?

УВАГА ! Виконайте завдання в зошиті з практичних занять із дисципліни «Основи менеджменту». Виконання цього завдання обов'язкове для всіх студентів. Викладач вибірково перевіряє та оцінює завдання.

Таблиця 3.3 Порівняльна характеристика організаційних структур управління

Тип організації структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна	Кожний підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління	Дотримання принципу єдиноначальності; зменшення витрат часу на ухвалення управлінських рішень	Керівники вищого рівня більш завантажені; при збільшенні обсягів діяльності, виникає потреба розширення
Функціональна	Чіткий поділ підрозділів за функціональною ознакою	Зменшення обсягу відповідальності керівника; підвищення ефективності менеджменту завдяки залученню кваліфікованих працівників	Порушення принципу єдиноначальності, зниження відповідальності за проведену роботу
Лінійно-функціональна	Будується на принципах єдиноначальності та функціонального розподілу обов'язків	Позитивні риси лінійної та функціональної структур управління	Питання між функціонального характеру вирішуються повільно; виникає загроза бюрократизації; утворюються зайві ланки управління; прийняття і виконання рішень уповільнюється
Дивізійна	Створюються відділення, як відносно самостійні підрозділи за певними ознаками: регіональними; асортиментними; споживчими	Придатна для поділу великих неоднорідних організацій на однорідні	Ускладнюється гармонізація інтересів організації з інтересами окремих підрозділів
Матрична	На поділену за функціями структуру, нашаровується структура, орієнтована на проект чи на продукт	Відповідальність за виконання проекту зосереджується на певному керівнику	Подвійне підпорядкування; питання між функціонального характеру вирішуються повільно

Практичне завдання 5.

Розробити організаційну структуру управління торговельного підприємства.

УВАГА! Викладач розподіляє студентів за варіантами. Завдання виконується в письмовому вигляді та демонструється на практичному занятті.

Постановка завдання: Ви є директором торговельного підприємства. Вивчивши поданий перелік обов'язків персоналу, згрупуйте їх відповідно до конкретних посад Вашого підприємства, назви яким дайте самостійно. Назви і кількість посад залежить, зокрема, від розмірів підприємства. Варіанти для цього завдання:

I варіант 1 - 15 осіб;	II варіант 2 - 36 осіб;	III варіант 3 - 52 осіб.
------------------------	-------------------------	--------------------------

Перелік обов'язків:

1. Укладання комерційних договорів.
2. Проведення маркетингових досліджень.
3. Закупівля товарів у постачальників.
4. Контроль за правильністю розрахунків за товари.
5. Організація ділових зустрічей.
6. Відповідальність за результати фінансової діяльності.
7. Набір працівників.
8. Проведення переговорів з бізнес-партнерами.
9. Відповідальність за ефективне використання торговельно-складських приміщень і обладнання.
10. Здійснення безпосереднього керівництва продавцями.
11. Організація ведення бухгалтерського обліку і звітності.
12. Дотримання санітарного стану торговельних приміщень.
13. Представлення підприємства на ярмарках, виставках тощо.
14. Контроль за правильністю і своєчасністю оформлення надходження товарів.
15. Проведення співбесіди з претендентами на роботу.
16. Ведення ділової кореспонденції.
17. Нарахування заробітної плати.
18. Відповідальність за нарахування податків, відрахування у фонди.
19. Розрахунок цін реалізації.
20. Підписування документів.

Тести для самоперевірки:

1. Функція менеджменту організації являє собою:

- А) Упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах;
- Б) Призначення відповідальних за певні ділянки роботи;
- В) Діяльність менеджера щодо оперативного впливу на хід досягнення поставлених цілей;
- Г) Розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.

2. Якого типу організаційних структур не існує:

- А) Функціонально-штабна;
- Б) Секційний;
- В) Матрична;
- Г) Проектна.

3. Децентралізація означає:

- А) Підвищення рівня розподілу праці в організації;
- Б) Збільшення кількості структурних підрозділів в організації;
- В) Використання більшої кількості правил та норм, що регламентують діяльність співробітників організації;
- Г) Передачу права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

4. Штабні повноваження – це:

- А) Повноваження, що передаються від начальника безпосередньо підлеглому і далі іншим підлеглим за ланцюгом команд;
- Б) Повноваження, що делеговані особам, які здійснюють консультативні і обслуговуючі функції щодо лінійних керівників;
- В) Повноваження, делеговані особам, які в межах своєї компетенції пропонують або забороняють які-небудь дії підлеглим лінійних керівників.

5. Умовами, які визначають доцільність використання дивізійної організаційної структури, є:

- А) Малі розміри організації;
- Б) Великі розміри організації;
- В) Широка номенклатура продукції, що виготовляється;
- Г) Динамічне середовище.

Список джерел:

1. Виханский О. С. Менеджмент / О.С. Виханский, А. И. Наумов А. И. / Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – С. 249 – 377.
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт / – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – С. 306 – 397.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 307 – 358.
4. Мильнер Б. З. Теория организации / Б.З. Мильнер / – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 17 – 56, 104 – 123, 306 – 353, 379 – 389.
5. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – С. 312 – 336.
6. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 195 – 221.
7. Смирнова В. Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 46 – 58, 122 – 128.
8. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар / Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – С. 187 – 219.

Змістовий модуль I

Теоретичні основи менеджменту.

Питання для підготовки до тестового контролю:

1. Менеджмент: загальна характеристика, основні функції менеджменту.
2. Методи управління в менеджменті.
3. Менеджмент як особлива професійна діяльність, ролі менеджерів.
4. Виникнення й розвиток практики управління. Управлінські революції.
5. Історія управління як науки. Школи менеджменту.
6. Поняття організації і її ознаки.
7. Концепція життєвого циклу організації.
8. Формальні й неформальні організації.
9. Види організацій і способи їхнього створення в Україні.
10. Закони організації.
11. Типи організаційних структур.
12. Основні внутрішні змінні організації.
13. Фактори впливу на організацію середовища прямого впливу.
14. Фактори впливу на організацію середовища непрямого впливу.

ЗМ 1.2 Функції та технологія в менеджменті

УНЕ 4. Прийняття управлінських рішень

Мета заняття: визначити поняття «прийняття рішення» та з'ясувати місце цього процесу у системі управління. З'ясувати сутність класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття рішень. Ідентифікувати етапи раціональної технології прийняття рішень та визначити їх зміст. З'ясувати критерії, за якими оцінюється якість інформації, що використовується в процесі прийняття рішень. Засвоїти алгоритм вибору та умови застосування індивідуального та групового прийняття рішень.

План заняття:

1. Природа управлінських рішень.
2. Організаційні рішення й вибір диверсифікаційних альтернатив.
3. Раціональне рішення управлінських проблем.
4. Середовище прийняття рішень.
5. Інформаційні й поведінкові обмеження.
6. Взаємозалежність рішень і процес прогнозування.

Практичне заняття 1.

Згідно з класифікацією управлінських рішень, на кожну з характеристик наведіть приклад управлінських рішень:

За цілями: перспективні, поточні, оперативні;

За рівнем прийняття: народногосподарські, галузеві, регіональні, внутрішньовиробничі;

За характером проблем: економічні, соціальні, технічні, організаційні.

За ступенем інноваційності: стандартні і творчі.

За способом прийняття:

- а) інтуїтивні, засновані на досвіді чи знаннях, раціональні;
- б) одноособові, колегіальні, колективні.

Практичне завдання 2 [20].

На торговельному підприємстві постала проблема – збільшення рентабельності продажу з 2% до 5%. Вам необхідно прийняти раціональне управлінське рішення користуючись діаграмою Фішборна (рис. 4.1)

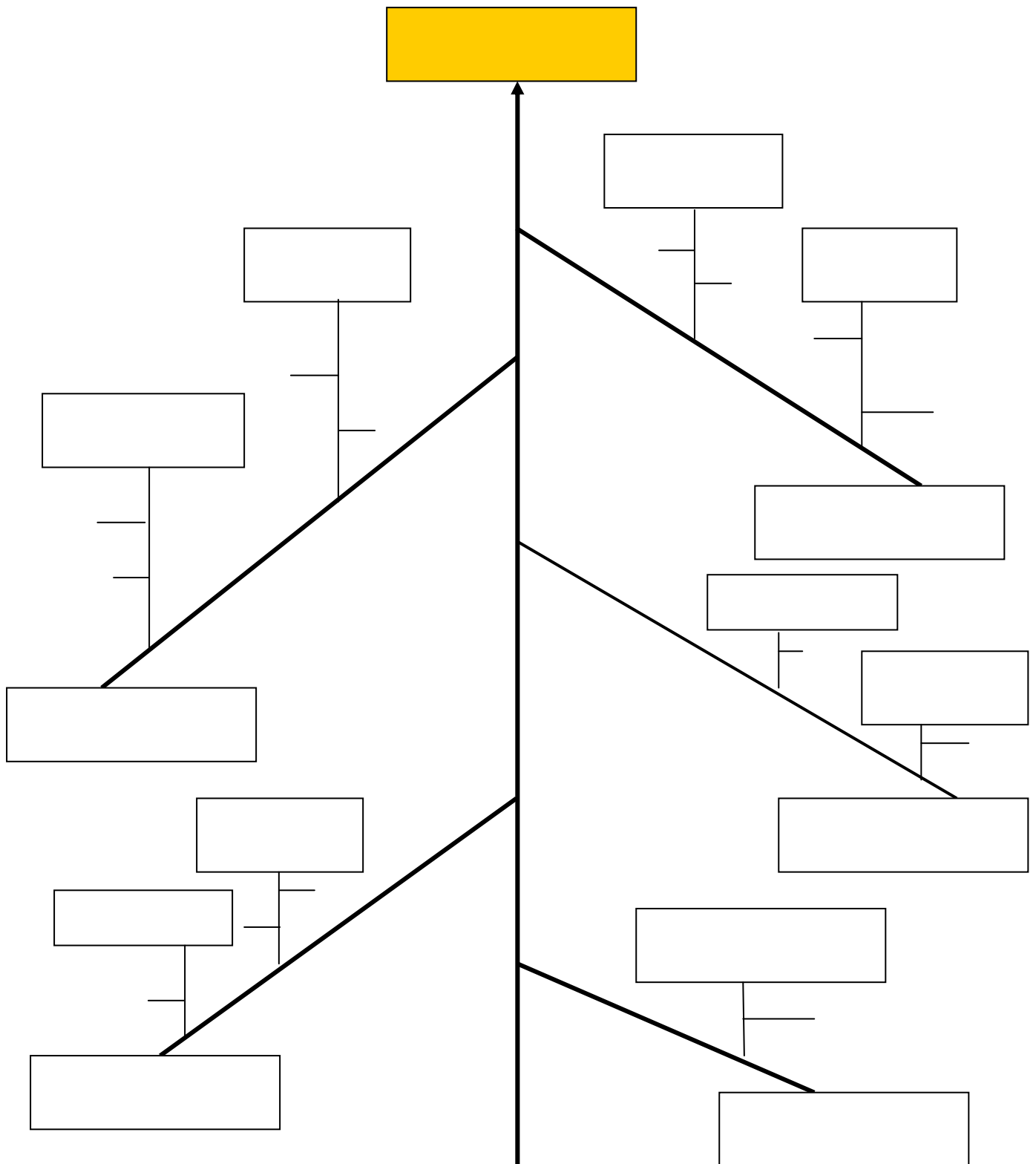


Рис. 4.1 Діаграма Фішборна

Практичне завдання 3

Питання для обговорення:

1. У чому полягає відмінність у прийнятті управлінських рішень від побутових (з обов'язковим наведенням прикладів)?
2. Яким чином, на Вашу думку, можна підвищити якість управлінських рішень?
3. В яких випадках необхідно надати перевагу інтуїтивному, а коли раціональному способу прийняття рішення?

Практичне завдання 4 [20]

Самостійна робота

Керівництво підприємства прийняло рішення розпочати збут нової продукції.

Вам як консультанту, необхідно впорядкувати попередній проект плану прийняття цього важливого рішення та розташувати пункти плану в логічній послідовності.

Розділитися на 4 команди та шляхом обговорення прийняти спільне рішення стосовно виконання завдання. Дані занести в таблицю нижченаведеної форми, після чого здати викладачу на перевірку

Таблиця 4.1. Послідовність етапів прийняття управлінського рішення

Вид діяльності	Послідовність розташування		Еталон
	індивідуально	в команді	
1	2	3	4
1. Визначити рішення для детальної розробки.			
2. Визначити альтернативні шляхи для досягнення цілей рішення.			
3. Зібрати інформацію про стан оточуючого середовища.			
4. Дійти згоди щодо умов кредитування.			
5. Деталізувати задачі.			
6. Оцінити здійсненність рішення з технічної, комерційної, фінансової точок зору.			
7. Документально затвердити рішення.			
8. Провести ранжування альтернативних варіантів відповідно до результатів аналізу.			
9. Підготувати проект рішення.			
10. Призначити відповідальну особу за виконання управлінського рішення.			
11. Зібрати дані, необхідні для підготовки рішення за окремими аспектами.			
12. Скласти організаційний план.			

Практичне завдання 5.

Користуючись алгоритмом (рис. 4.2), (рис. 4.3.) раціонального прийняття та реалізації управлінського рішення вирішите ситуаційне завдання:

Ситуаційне завдання №1

Припустіть, що Ви відкрили фірму. Визначите, яким видом діяльності вона займається. Проаналізуйте всі фактори, що впливають на Вашу діяльність. Припустіть, що Ваша фірма зіштовхнулась із несприятливою управлінською ситуацією. Чітко поставте проблему. У результаті сформованої ситуації Вам належить прийняти управлінське рішення.

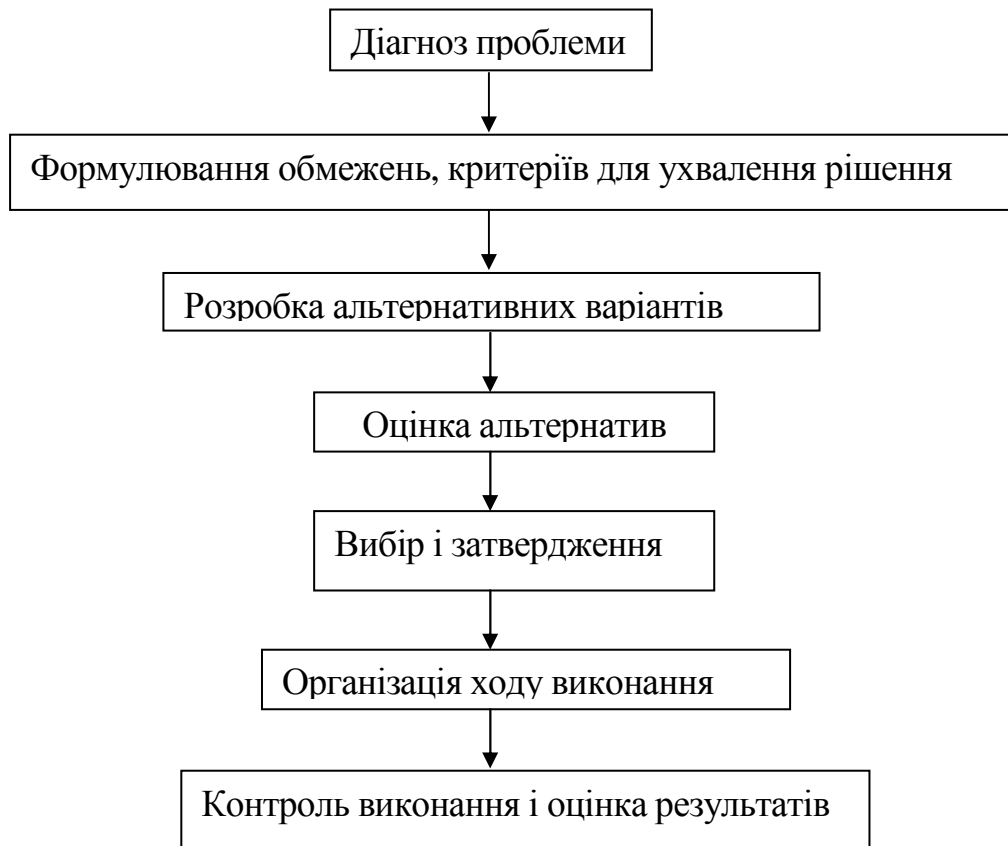


Рис. 4.2 Алгоритм розробки та реалізації управлінського рішення

Завдання. Розробіть та прийміть управлінське рішення, проаналізуйте результат. Послідовність розробки, реалізації й аналізу управлінського рішення повинна відповідати основним етапам розробки управлінського рішення.

Послідовність оцінки альтернативних варіантів при процесі прийняття управлінських рішень



Рис. 4.3 Послідовність оцінки альтернатив

Ситуаційне завдання № 2

Користуючись алгоритмом (рис. 4.2), (рис 4.3.) раціонального прийняття та реалізації управлінського рішення вирішите ситуаційне завдання:

Мережа супермаркетів «Клас» відкрила новий магазин. Спочатку керівництво даної мережі дотримувалося стратегії «низьких цін» для залучення клієнтів. Потім ціни в новому супермаркеті різко зросли. Через деякий час через дорогу від даного магазину відкрився новий супермаркет «Велика кишеня», у якому ціни на всі аналогічні товари мінімальні. І вже протягом тривалого часу ціни не піднімаються.

Як Ви вважаєте, яке справжнє положення супермаркету «Клас». Як відбулося відкриття нового магазину на роботі «Класу». Чи може керівництво «Класу» змінити ситуацію.

Завдання. Поставте себе на місце керівництва супермаркету «Клас». Які будуть Ваші дії.

Проаналізуйте всі фактори «зовнішнього середовища», «вхід у систему», «зворотний зв'язок», «процес у системі». На виході прийміть управлінське рішення. Проаналізуйте наслідки прийнятого Вами управлінського рішення.

Опитування, розгляд аналітичних ситуацій, тестування.

Ситуаційне завдання №3

Самостійно розберіть ситуації наведені в підручнику - Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Підготуйте відповіді на запитання, що наведені після викладання ситуації.

Три неоднозначних рішення [13]

Щотижневик «Індастрі Уїк»

Щотижневик «Індастрі Уїк» назвав рішення фірми «Інтернешнл Ректифайер Корпорейшн» з Ель-Сегундо, Каліфорнія почати будівництво самого автоматизованого в США заводу з виробництва напівпровідників рішенням типу

«бути або не бути». Завод був спроектований під єдиний безперервний процес виробництва потужних Моп - Транзисторів. Якщо завод почне працювати відповідно до проекту, виробничі витрати скоротяться наполовину, тривалість виготовлення одного виробу зменшиться в кілька разів, вихід придатних виробів зросте, продуктивність на одного робітника вдвічі перевищить середню для галузі. Позитивний потенціал рішення - величезний вигреш від підвищення конкурентоспроможності.

Однак будівництво заводу пов'язане з більшим фінансовим ризиком. Для того щоб завод почав працювати в 1987 р., компанія з капіталом 145 млн. дол. довела відношення заборгованості до власного капіталу до 63 %, на 10 % скоротила витрати на заробітну плату й продовжила операції по залученню додаткових кредитів. Для компанії, що поставила на кін, половину своїх доходів і суму, що перевищує її нетто-капітал - це величезний ризик навіть у гарні часи. Прийняте компанією рішення в галузі, що перебуває в стані глибокого спаду, можна назвати просто азартним.

Завдання: Проаналізуйте та дайте відповідь на такі запитання:

В яких умовах фірма «Інтернешнл Ректифайер» приймала рішення (в умовах ризику, в умовах визначеності, або невизначеності)?

Чи була альтернатива прийнятому рішення так, чи ні і чому?

Фірма «Ю Ес Екс Корпорейшн»[13]

Фірма «Ю Ес Екс Корпорейшн» в 1986 р. прийняла схоже спірне рішення. Ця фірма має найкращий потенціал у чорній металургії. Багато років вона намагалася відновити конкурентоспроможність, вкладаючи додаткові кошти у виробництво й вирішуючи внутрішні проблеми. У середині 1986 р. фірма була змушена вирішувати - чи допустити страйк членів профспілки робітників сталеливарної промисловості Америки або прийняти їхні вимоги про підвищення заробітної плати, що ведуть до росту витрат. Після того, як спроби пояснити профспілці «факти, цифри й реальності конкуренції» провалилися, фірма почала створювати запаси сталі. Коли профспілка вирішила страйкувати, за пульти управління новими агрегатами встав управлінський персонал. Страйк тривав до січня 1987 р., збитки становили 100 млн. дол. на місяць.

Завдання: Проаналізуйте та дайте відповідь на такі запитання:

В яких умовах фірма «Ю Ес Екс» приймала рішення (в умовах ризику, в умовах визначеності, або невизначеності)?

Чи була альтернатива прийнятому рішення: так, чи ні і чому?

Фірма «Ю Ес Спринт Ком'юнікейшнз»[13]

Фірма «Ю Ес Спринт Ком'юнікейшнз» - спільне підприємство фірм «Джи Ті І» і «Юнайтед Телеком» - ризикнула двома млрд. дол., вклавши їх у створення волоконно-оптичної кабельної мережі, щоб переманити споживачів від фірм «Американ Телеграф Енд Телефон» і «Ем Сі Ай». Волоконно-оптична технологія спрямована в майбутнє. Вона опирається на використання лазерів для передачі мовних сигналів і даних по скляних мікроволоконках. Пари таких волокон

здатна одноразово пропускати 8000 розмов, причому передана інформація практично не спотворюється.

До кінця 1986 р. фірма «Спринт» розташовувала 15 тис. миль волоконно-оптичного кабелю в землі й планувала прокласти ще понад 8000 миль. Занепокоєння викликає пропускна здатність цієї мережі, що представляється більш ніж надлишковою. Хоча потреба в телефонних розмовах на далеких відстанях і в передачі даних між далеко рознесеними крапками росте на 8 % у рік, пропускна здатність із 1984 р. зчетверилась.

Завдання: Проаналізуйте та дайте відповідь на такі запитання:

В яких умовах фірма «Ю Ес Спринт Ком'юнікейшнз» приймала рішення (в умовах ризику, в умовах визначеності, або невизначеності)?

Чи була альтернатива прийнятому рішення так, чи ні і чому?

Тести для самоперевірки.

1. Одним із сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є:

- А) «Квітка рішень»;
- Б) «Куш рішень»;
- В) «Дерево рішень»;
- Г) «Мережа рішень».

2. Який етап є першим у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень?

- А) Визначення критеріїв рішення проблеми;
- Б) Визнання проблеми;
- В) Формулювання проблеми;
- Г) Оцінка альтернатив;
- Д) Розробка альтернатив.

3. Вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції й спрямований на досягнення цілей організації це:

- А) Посадовий обов'язок;
- Б) Управлінське рішення;
- В) Функціональний обов'язок;
- Г) Вірної відповіді немає.

4. Стиль рішення проблеми у вигляді наказу використовується при наступному типі проблеми:

- А) Якість і згода однаково важливі;
- Б) Ні якість, ні згода не є критично важливими;
- В) Згода виконувати рішення більш важливо, ніж його якість;
- Г) Якість рішення більш важливо, ніж згода його виконання.

5. Рішення це:

- А) Вибір альтернативи;
- Б) Посадова інструкція;
- В) Альтернатива управління;
- Г) Вірної відповіді немає.

Список джерел:

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін / – Львів: Світ, 1995.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / М.: Экономика, 1998.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.194 – 251.
4. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль / Підручник. – К.: Вища шк., 1995.
5. Шегеда А. В. Основы менеджмента / А.В. Шегеда / Учеб. Пособие. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998.

УНЕ 5. Планування як загальна функція менеджменту.

Мета заняття: з'ясувати сутність планування як функції управління, сформувати вміння та навички планування діяльності організації, виділити основні етапи процесу планування та типи планів в організації, з'ясувати механізм управління за цілями та визначити його сильні та слабкі сторони, розкрити зміст етапів процесу формування стратегії, засвоїти методологію використання найбільш поширених інструментів вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.

План заняття:

1. Планування як невід'ємний атрибут людської життєдіяльності.
2. Планування як функція менеджменту.
3. Різновиди планування й типи планів.
4. Організаційні форми внутрішньо фірмового планування.
5. Ефективність планування.
6. Опитування, розгляд аналітичних ситуацій, тестування.

Практичне завдання 1.

Використовуючи таблицю 5.1 наведіть приклади цілей за кожним із критеріїв.

УВАГА! Завдання обов'язкове для всіх студентів, виконується в зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту». Вибірково перевіряється та оцінюється викладачем.

Таблиця 5.1 Класифікація цілей організації

Критерії класифікації	Види цілей організації
1. Рівень абстракції	1.1 Глобальна мета 1.2 Місія організації 1.3 Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1 Фінансові цілі 2.2 Цілі, що пов'язані з виробництвом 2.3 Цілі, що пов'язані з ринком діяльності організації 2.4 Цілі, що пов'язані з персоналом 2.5 Цілі, що пов'язані з дослідженнями та розробками

3. Ступінь відкритості	3.1 Офіційно проголошені цілі 3.2 Неофіційні цілі (закриті, таємні)
4. Організаційний рівень	4.1 Загальноорганізаційні цілі 4.2 Дивізіональні цілі 4.3 Групові цілі 4.4 Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1 Короткострокові цілі 5.2 Середньострокові цілі 5.3 Довгострокові цілі

Практичне завдання 2.

Самостійно опрацюйте наведені питання та дайте письмові відповіді на них у зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту».

УВАГА! Завдання обов'язкове для всіх студентів, виконується в зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту». Вибірково перевіряється та оцінюється викладачем.

Навчальні завдання для самостійного виконання.

1. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
2. Що Ви розумієте під процесом «оптимізація мети»?
3. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що планування та визначення мети - це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
4. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?
5. З якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?
6. Сформулюйте ключові фактори успіху для організації по ремонту телевізійної техніки для населення (4-5 факторів).
7. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:
 - 7.1. місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: «Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв»;
 - 7.2. місія невеликого рекламного агентства: «Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами».
8. Наведіть приклади вітчизняних підприємств (організацій), які вибрали: або стратегію контролю за витратами, або стратегію диференціації, або стратегію фокусування.

Практичне завдання 3.[3]

Використовуючи отримані знання за темою «Внутрішня та зовнішня середовище організації», та темою «Планування як функція управління розгляньте ситуаційно-аналітичну вправу «Швидко їжа готується, але не проста справа робиться».

Виконайте наступні завдання :

1. Проаналізуйте зовнішнє бізнес середовище для корпорації «Техноком».
2. Проаналізуйте внутрішнє середовище корпорації «Техноком» на основі матеріалу, викладеного в постановці завдання.
3. Як саме корпорація «Техноком» може впливати на поведження споживачів?
4. Які основні джерела формування конкурентних переваг можна визначити для корпорації «Техноком»?
5. Визначите, який тип стратегії варто вибрати компанії «Техноком»?

«Швидко їжа готується, але не проста справа робиться»¹

Постановка завдання:

Корпорація «Техноком»- одна з найбільших у Східній Європі. Бізнес, спрямований на виробництво продуктів швидкого приготування. По оцінці експертів корпорація контролює 60% українського ринку. До 20% продукції «Технокома» експортується в країни ближнього й далекого зарубіжжя: Росію, Білорусію, Молдову, Румунію, Казахстан, Литву, Латвію, Естонію, Німеччину, Польщу, Чехію, Ізраїль, Болгарію. Система менеджменту якості, що впроваджена в компанії, сертифікована за міжнародними стандартами якості ISO 9001:2000. Корпорація неодноразово ставала лауреатом національних конкурсів і фестивалів «Європейська якість», «Вища проба». Торговельна марка «Мівіна», «Лушеда» і «Бім-Бім» - переможці національного конкурсу «Золота торговельна марка».

Додаткова інформація

Ситуація на ринку. Продукти швидкого готування - один з найбільш динамічних ринків, що розвивається. З ростом благополуччя усе більше споживачів намагаються витратити менше часу на готування їжі.

Для виробників « фаст - фуда» така кон'юнктура ринку має не тільки позитивні риси: чим заманливіше поле бізнесу, тим чисельність бажаючих у ньому працювати збільшується.

Тому в останні кілька років конкуренція поступово загострюється. Ринок насичений як продуктами, до яких звик споживач, так і новими продуктами.

По оцінці аналітиків, при загальній стабільності ринку (темпи росту в мережах 10-15%) варто очікувати вибіркове збільшення продажів по нових групах товару. Наприклад, можлива поява щодо дорогих вітчизняних «швидких» продуктів, тому що попит на них уже сформувався.

Конкурентоспроможність

Основним способом захисту своїх конкурентних переваг «Техноком» розглядає впровадження системи CRM [Customer Relationships Marketing] - маркетинг відносин зі споживачем. Наприклад, на основі аналізу переваг споживачів компанією була розроблена концепція нових продуктів: рисових чіпсів ТМ « Бім-Бім», рисової локшини й рисової вермішелі преміум класу «Лушеда», до складу яких входять сублімовані овочеві компоненти.

¹ Матеріал взятو: Сенченко В. Женщина не отдаст бразды правления там, где мужчина может сломаться // Бизнес. – 2004. - №10. С. 110-112.

Другим способом збереження конкурентоспроможності є реінвестування виробництва й нарощування потужностей. Торік компанія ввела в експлуатацію дві крупні фабрики – з виготовлення макаронів і картонну, інвестувавши в цей проект \$8 млн. У харчовій промисловості занадто виражений масштаб виробництва. Тому компанія, знижуючи умовно-постійні витрати на одиницю продукції, підсилює свої конкурентні позиції.

Персонал

У компанії широко використовуються нематеріальні методи мотивації. Крім того, компанія забезпечує й грошову винагороду, а також безкоштовне харчування, літній відпочинок, можливість займатися спортом у власному спортивному комплексі, лікування у власному «Центрі східної медицини». Компанія негативно ставиться до понаднормової роботи.

Оскільки попит на продукти швидкого готування в Україні вже сформований, виникає ризик: появи на ринку вітчизняного виробника з потужним виробництвом; виходу на український ринок закордонних компаній з аналогічними продуктами.

Довідкові матеріали для виконання вправи:

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT- аналізу. SWOT - аббревіатура 4-ох англійських слів:

S	strenght	сила
W	weakness	слабкість
O	opportunites	можливості
T	threats	загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:

1. Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
2. Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?
3. Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

В процесі SWOT-аналізу досліджуються також попарні сполучення усіх складових SWOT-аналізу з метою:

- пошуку позитивної синергії: сильні сторони / сприятливі зовнішні фактори;
- усунення негативної синергії: слабкі сторони / зовнішні загрози.

В результаті отримаємо матрицю SWOT, в якій розглядаються усі можливі парні комбінації на кожному з полів (рис. 5.1).

Матриця SWOT аналізу	Можливості: 1. 2. ...	Загрози: 1. 2. ...
Сильні сторони: 1. 2.	Поле «СІМ» (сила і можливості)	Поле «СІЗ» (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. ...	Поле «СЛМ» (слабкість і можливості)	Поле «СЛЗ» (слабкість і загрози)

Рис. 5.1 Матриця SWOT аналізу

Поле «СІМ» (сила і можливості) – на основі пар цього квадрата необхідно розробляти стратегію з використання сильних сторін, щоб отримувати віддачу від можливостей.

Поле «СЛМ» (слабкість і можливості) – стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.

Поле «СІЗ» (сила і загрози) – стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.

Поле «СЛЗ» (слабкість і загрози) – обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу.

Увага! При розробці стратегії слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити одна в одну, тобто невикористані можливості можуть стати загрозою для компанії. І навпаки, вдало відвернута загроза може надати організації додаткові можливості.

Таблиця 5.2 Типи та види загальнокорпоративної стратегії

Типи загальнокорпоративних стратегій	Варіанти загальнокорпоративної стратегії різних типів
1. Стратегія зростання	За напрямками зростання розрізняють: а) Стратегію експансії: - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва б) Стратегію диверсифікації: - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна в) Стратегію інтеграції: - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція “вперед”; - інтеграція “назад”;
	За методами зростання розрізняють: а) стратегію внутрішнього росту; б) стратегію зовнішнього росту
	За темпами зростання розрізняють: а) офензивну (наступальну) стратегію; б) дефензивну (оборонну) стратегію
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	3.1. Стратегія ліквідації 3.2. Стратегія відсікання зайвого 3.3. Стратегія переорієнтації 3.4. Стратегія створення “стратегічних коаліцій
4. Комбінована стратегія	

Методи вибору загальнокорпоративної стратегії

На практиці існує декілька методів вибору загальнокорпоративної стратегії. В основу багатьох з них покладено метод «пакетного менеджменту». Сутність методу полягає в тому, що групи (або пакети) продукції організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями:

- 1) темпи зростання ринку,
- 2) частка участі продукції фірми у ринку.

Матриця Бостонської консалтингової компанії (BCG)

BCG з метою ідентифікації тих видів продукції, які мають високий потенціал і тих, які виснажують ресурси організації запропонувала ідею використання матриці розмірністю 2 на 2. Їх матриця «частка – зростання» наведена на рисунку 5.2

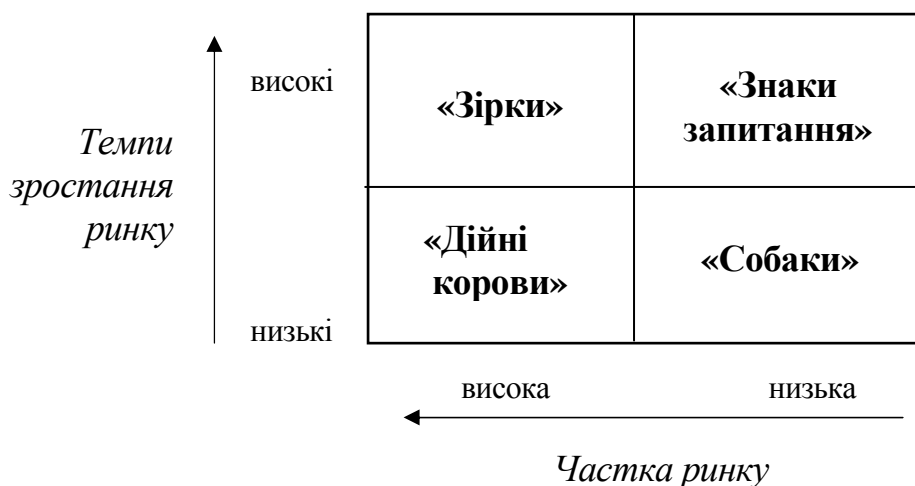


Рис. 5.2. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (матриця BCG)

«Дійні корови» – продукти цієї категорії приносять найбільший прибуток, але їх перспективи майбутнього зростання обмежені.

«Зірки» – ці продукти також приносять прибуток, але вони знаходяться у швидкозростаючому ринку і є там домінуючими.

«Знаки запитання» – це спекулятивні продукти, виробництво яких ризиковано, вони прибуткові, але займають малу частку ринку.

«Собаки» – категорія продуктів, які не приносять прибутку та не обіцяють покращення ситуації.

Яку стратегію слід обрати менеджеру для кожної групи продуктів?

Менеджер має:

1. доїти «корів» так довго, як це можливо, обмежувати будь-які нові інвестиції у «корови». Використовувати прибуток, який вони приносять для фінансування більш перспективних продуктів;
2. «зірки» є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у «зірки» принесуть значні дивіденди. «Зірки» у перспективі перейдуть у категорію «дійних корів», тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання; найбільш важке рішення стосується «знаків запитання». Одні товари з цієї категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у «зірки». Тому «знаки запитання» називають ризикованими продуктами;
3. «собаки» – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при першій ліпшій нагоді.

Матриця BCG є інструментом для позиціонування товарів та балансування їх набору в компанії.

Тести для самоперевірки:

1. Місія організації – це:

- А) Взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації у конкурентній боротьбі
- Б) Основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль
- В) Процес контролю зовнішніх факторів для визначення майбутніх можливостей та загроз
- Г) Компоненти, що непрямо впливають на організацію
- Д) Немає правильної відповіді.

2. Фактори, що впливають на вибір типу планів в організації:

- А) Рівень управління
- Б) Стадія «життєвого циклу» організації
- В) Стадія «життєвого циклу» продукції
- Г) Особливості об'єкту планування
- Д) Ступінь невизначеності середовища.

3. Загальнокорпоративна стратегія визначає:

- А) Місію організації
- Б) Глобальні цілі діяльності організації
- В) Види діяльності та ринки діяльності
- Г) Конкурентні переваги

4. Елементи стратегії:

- А) Цілі
- Б) Внутрішні можливості організації
- В) Вище керівництво організації
- Г) Сфери стратегії
- Д) Розподіл ресурсів
- Е) Конкурентні переваги
- Ж) Синергія
- З) Персонал організації

5. Послідовність реалізації етапів процесу управління за цілями (МВО):

- А) Самоконтроль
- Б) Планування дій
- В) Періодична звітність
- Г) Встановлення цілей

Список джерел:

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов / Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт / – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 612 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль / – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 560 с.

4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
5. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
6. Румянцева З. П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.
7. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар / Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.

УНЕ 6. Мотивація як загальна функція менеджменту

Мета заняття: усвідомити сутність категорії «мотивація», набути практичних навичок з методів формування мотиваційної політики організації, з'ясувати логіку процесу мотивації і взаємозв'язки між ключовими етапами в моделі процесу мотивації, засвоїти основні положення теорії змісту мотивації, визначити їх спільні та специфічні риси, розкрити зміст основних теорій процесу мотивації, усвідомити механізми впливу різних факторів, які в них, розглядаються на поведінку людини в організації.

План заняття:

1. Поняття мотивації.
2. Потреби та винагорода як базові поняття мотивації
3. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.
4. Опитування, доповіді.

Практичне завдання 1.

Оберіть одну з наведених тем, та зробіть доповідь на 3 - 5 хвилин. (доповіді не потребують оформлення та не здаються в роздрукованому вигляді)

1. Зміст і еволюція поняття «мотивація».
2. Потреби й винагороди як базові поняття сучасних теорій мотивації.
3. Аналіз теорії мотивації А. Маслоу.
4. Аналіз теорії придбаних потреб Д. МакКлеланда.
5. Аналіз двох-факторної теорії Ф. Герцберга.
6. Аналіз теорії очікувань В. Врума.
7. Аналіз теорії справедливості С. Адамса.
8. Аналіз мотиваційної моделі Портера-Лоулера.

Практичне завдання 2.

Після аналізу наведеної ситуації дайте відповідь на наступні запитання:

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. У чому полягають основні проблеми Ігоря?
3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробіть мотиваційний план дій для керівника групи.

«Проблеми молодого магістра».

Николаєнко Ігор, 24 роки, закінчив той рік вищий навчальний заклад і одержав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми «Зорро», що реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підлеглі 4 жінки й 17 чоловіків, кожний з них має стаж роботи більше 10 років. Двоє співробітників групи закінчили технікум, інші - або училище, або курси відповідно до займаних посад.

Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає не погано, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у фірмі «Ельдорадо».

Основна проблема - відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Ігоря довго обговорюється, коментується з усмішкою, і дуже рідко виконуються. Таке положення речей привело до того, що Ігор почав почувати небезпеку при спілкуванні з колегами. Він розмірковує кожний свій крок і рішення.

Практичне завдання 3.

На базі знань отриманих в ході вивчення теми «Мотивування як загальна функція менеджменту», самостійно опрацюйте наведені питання та дайте письмові відповіді на них у зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту».

УВАГА! Завдання обов'язкове для всіх студентів, виконується в зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту». Вибірково перевіряється та оцінюється викладачем.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Порівняйте між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Охарактеризуйте графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.
2. Чому знання логіки процесу мотивації ще не дає менеджеру достатніх підстав для ефективного управління цим процесом ? Які фактори не дозволяють формалізувати процес мотивації ?
3. Яку роль відіграє заробітна плата у теоріях змісту мотивації ? Чи можна вважати заробітну плату дійсним мотиватором ? Поясніть.
4. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних теорій змісту мотивації ?
5. В управлінській практиці має місце уявлення, що нерівність підштовхує людей до підвищення результатів діяльності. Згідно теорії справедливості, навпаки, людина відчуває задоволення в ситуації справедливості (рівності). Яка з цих альтернатив, на вашу думку, відповідає дійсності ? Поясніть.
6. Які нові проблеми мотивації можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних компаній ?

Тести для самоперевірки.

1. До теорій змісту мотивації відносять:

- А) Модель Портера - Лоулера;
- Б) Теорію потреб Д. МакКлелланда;
- В) Теорію ERG К. Альдерфера;
- Г) Теорію сподівань (очікувань);
- Д) Теорію «Мотиваційної гігієни» Ф. Герцберга;
- Е) Теорію Справедливості;
- Ж) Теорію «Ієрархії потреб» А. Маслоу.

2. Спонування – це:

- А) Відчуття незадоволеності, нестачі чогось;
- Б) Незадоволена потреба;
- В) Потреба, яка викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби;
- Г) Мотиваційна структура людини;
- Д) Сукупність мотивів поведінки людини.

3. Мотивація – це процес:

- А) Об'єднання працівників у виробничому процесі;
- Б) Винагородження працівників;
- В) Спонування працівників до діяльності;
- Г) Задоволення потреб працівників.

4. За теорією Ф. Герцберга до «гігієнічних» факторів відносяться:

- А) Змістовність праці;
- Б) Заробітна плата;
- В) Визнання результатів праці;
- Г) Ступінь відповідальності роботи;
- Д) Умови праці;
- Е) Соціально-трудова політика компанії.

4. В якій послідовності задовольняються потреби працівника згідно теорії ієрархії потреб А. Маслоу:

- А) Потреби в приналежності;
- Б) Потреби в самореалізації;
- В) Потреби в безпеці;
- Г) Потреби в повазі;
- Д) Фізіологічні потреби.

Список джерел:

- 1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов / Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – с. 131-179
- 2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт / – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – с. 497-528
- 3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – с.
- 4. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – с. 286-311

УНЕ 7. Контролювання як загальна функція менеджменту.

Мета заняття: з'ясувати сутність та місце контролю в системі управління організацією, обговорити модель процесу контролю, охарактеризувати види управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони, ідентифікувати типи управлінського контролю, визначити основні інструменти операційного контролю в організації, обговорити модель, проблеми та засоби контролю поведінки працівників в організації.

План заняття:

1. Трьохрівнева система контролю: стратегічний, управлінський, оперативний.
2. Технологія TQM.
3. Управлінські зв'язки й границі функції контролю, застосування формули Грайкунаса.
4. Взаємозв'язок функції планування й контролю: установлення стандартів.

Практичне завдання 1.

Користуючись отриманою інформацією щодо теми контролю підготуйтеся до дискусії - чи можуть менеджери успішно використовувати контроль для того, щоб змусити людей пристосуватися до цінностей організації.

Практичне завдання 2.

Самостійно опрацюйте наведені питання та дайте письмові відповіді на них у зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту».

УВАГА! Завдання обов'язкове для всіх студентів, виконується в зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту». Вибірково перевіряється та оцінюється викладачем.

1. На якому з етапів процесу контролю найчастіше робляться помилки? Чому? Наведіть приклади.
2. Реалізація якого з етапів процесу контролю найчастіше викликає опір працівників? Наведіть приклади.
3. Ідентифікуйте ситуацію, за якої об'єктивний контроль небажаний?
4. Менеджер не може контролювати абсолютно всі процеси в організації. На чому повинно ґрунтуватися рішення щодо вибору обов'язкових об'єктів контролю?
5. «Контроль - це необхідна складова щоденної діяльності менеджера». Чи погоджуєтесь Ви з цим твердженням? Поясніть.

Тести для самоперевірки

1. Чинники, що обумовлюють ефективність поточного:

- А) Охоплення широкої сфери діяльності організації
- Б) Побудова ефективної системи комунікації
- В) Можливість з'ясувати причини відхилень від стандартів
- Г) Забезпечення інформацією для вдосконалення планування в майбутньому

2. *Склад основних етапів контролю як функції управління:*

- А) Визначення цілей контролю
- Б) Вимірювання реального виконання
- В) Дисциплінарний вплив на працівників
- Г) Розробка стандартів діяльності
- Д) Корируючи дії
- Е) Винагородження діяльності працівників

3. *Послідовність етапів «циклу контролю»:*

- А) Аналіз причин відхилення
- Б) Порівняння досягнутих параметрів із стандартами
- В) Встановлення стандартів (бажане виконання роботи)
- Г) Дійсне виконання роботи
- Д) Впровадження заходів із коригування процесів
- Е) Розробка програми внесення змін
- Ж) Розпізнавання відхилень
- З) Вимірювання дійсного виконання

4. *Функції заключного контролю:*

- А) Забезпечення інформацію для удосконалення планування у майбутньому
- Б) Оперативне реагування керівника на відхилення, що виникають
- В) Побудова ефективної системи мотивації
- Г) Забезпечення якості/кількості «вхідних» ресурсів в організацію

5. *Параметри ефективної системи контролю:*

- А) Всеосяжність та об'єктивність
- Б) Безперервність, регулярність, невідворотність
- В) Гнучкість
- Г) Економічність
- Д) Зрозумілість для тих, кого перевіряють
- Е) Дієвість та своєчасність

Список джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова / Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин / Учебник. – Мн.: БГСУ, 1996. – 284 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

УНЕ 8. Регулювання як загальна функція менеджменту.

Мета заняття: набути навички з організації процедур оперативного регулювання діяльності підприємства.

План заняття:

1. Види регулювання.

Опитування, тестування, вирішення ситуаційного завдання.

Практичне завдання 1.²

Опрацюйте наведену ситуаційно - аналітичну вправу "Універсальні проблеми універсаму" та дайте письмові відповіді на завдання у зошиті з практичних занять з дисципліни «Основи менеджменту».

УВАГА! Виконання цього завдання обов'язкове для всіх студентів. Викладач вибірково перевіряє та оцінює завдання.

Завдання для виконання:

1. Визначити перелік проблем у ВАТ «Універсам «Центральний»», які потребують оперативного регулювання.
2. Розробити відповідні управлінські рішення з метою усунення виявлених у процесі контролю недоліків, відхилень та збоїв.
3. Визначити характер впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи підприємства.
4. Підготовлені розробки оформити у вигляді таблиці (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 Регулювання у ВАТ «Універсам «Центральний»»³

Ресурси	Виявлені в процесі контролю недоліки, відхилення, збої	Прийняття відповідних управлінських рішень у керуючій системі з метою усунення недоліків, відхилень та збоїв	Характеристика впливу регулювання на посадових осіб та підрозділи
Трудові	Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший не має достатнього досвіду роботи	Голова правління прийняв рішення звернутися до кадрової агенції щодо підбору кандидата на вакантну посаду відповідно до висунутих кваліфікаційних вимог	Запобігає некомпетентній роботі працівника на відповідальній посаді
Фінансові			
Матеріальні			
Інформаційні			

² Матеріал взято із Основи менеджменту: практикум: Навч.посібник./ О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська / К.: Центр учбової літератури, 2007 С. 221-228.

³ Для прикладу наведено табличне оформлення процедури регулювання питання, пов'язаного з трудовими ресурсами.

Ситуаційно аналітична вправа «Універсальні проблеми універсаму»

Загальна інформація:

ВАТ «Універсам «Центральний» створено в червні 1995 року. Воно є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою та торговий знак. Діє ВАТ згідно зі Статутом, який затверджено загальними зборами акціонерів 1 червня 1995 року, протокол №1.

Підприємство має розвинуту структуру. Організаційну структуру управління ВАТ «Універсам «Центральний»» показано на рис. 8.1.

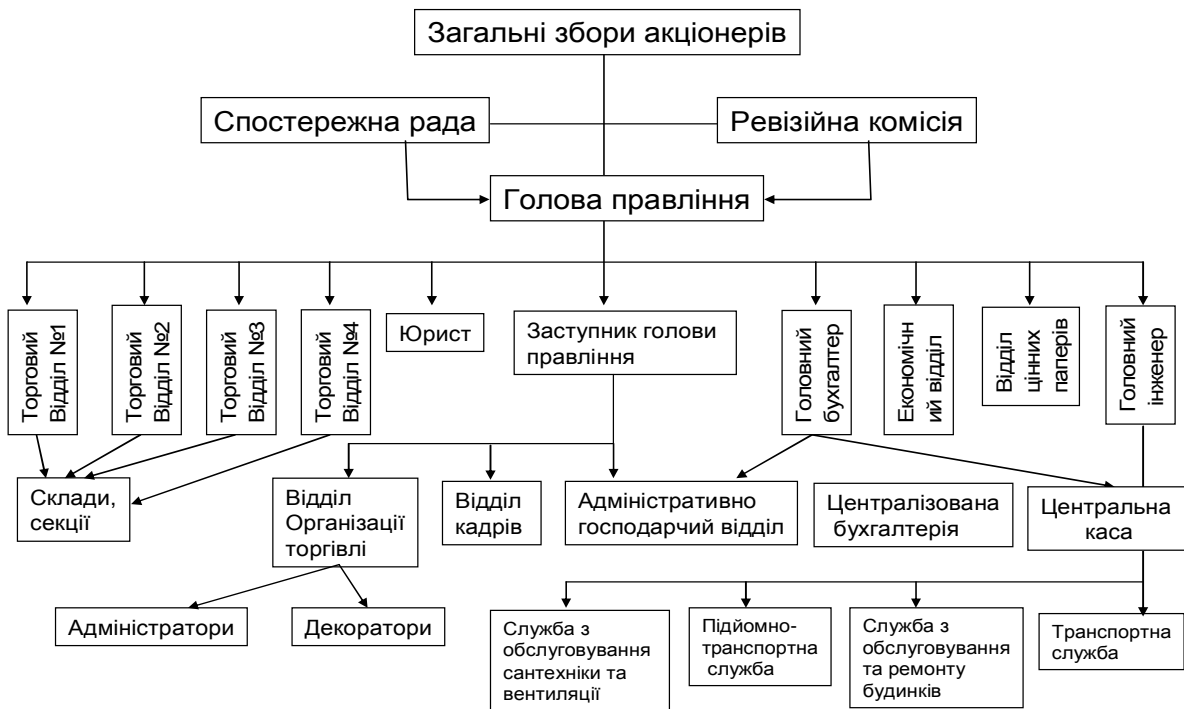


Рис. 8.1 Організаційна структура управління ВАТ «Універсам «Центральний»».

У цілому діяльність підприємства достатньо ефективна. Серед своїх партнерів підприємство набуло репутації порядного та надійного. Підприємство розташоване у спальному районі міста обласного значення. Здійснює продаж товарів продовольчої (75 %) і непродовольчої (25 %) групи. Режим роботи з 8:00 до 19:00 год., перерва з 13:00 до 13:30 год. Автостоянка поруч із торговим приміщенням, завдяки чому покупцям не потрібно турбуватися про безпеку машин; працівників універмагу обслуговують безкоштовно.

Центральне опалення, водопостачання, вентиляція, кондиціонування, використання світильників денного світла в торговельних залах і адміністративних та підсобних приміщеннях, пожежна та охоронна сигналізація відповідають вимогам.

Будівля універсаму обладнана центральним кондиціонуванням. Хоча в перспективних планах ВАТ передбачено переобладнати торговельні зали сучасними системами кондиціонування, які менше поглинають електроенергії.

Функціонують три комп'ютеризовані комплекси: «Товарорух» (комп'ютерна мережа для розрахунків зі споживачами, комп'ютери на складах та в торговельних відділах для вдосконалення обліку руху товарів), «Диспетчер», «Законодавча база».

Комерційну діяльність здійснюють 4 торговельні відділи, які обслуговують 20 продавців - товарознавців. Працівники торговельного залу та комірники матеріально відповідають за збереження товарно-матеріальних цінностей, що забезпечується укладанням договорів адміністрації з працівниками торговельного залу та комірниками.

Основними постачальниками продукції є виробничі вітчизняні підприємства та торгово-посередницькі фірми. Час від часу відбуваються зміни у складі постачальників.

Сформульована в Статуті ВАТ місія - задоволення попиту на продовольчі товари, насамперед, вітчизняного виробництва; забезпечення високої якості обслуговування з урахуванням інтересів власників та працівників відображає розуміння керівництвом підприємства значення якості обслуговування. Сучасне стабільно функціонуюче підприємство має сталі показники діяльності, але це не заспокоює керівництво, яке усвідомлює необхідність поступального розвитку як передумови виживання в конкурентній боротьбі.

Голова правління ВАТ "Універсам «Центральний» скликав ділову нараду провідних фахівців для обговорення питань, які потребують оперативного вирішення.

Інформація, яка обговорювалася на діловій нараді

На підприємстві залишається вакантним місце керівника економічного відділу. Голова правління та начальник відділу кадрів ознайомилися з резюме двох претендентів і дійшли висновку, що один з них не відповідає кваліфікаційним вимогам, а інший не має достатнього досвіду роботи.

У процесі проведеного тестування співробітників торговельного відділу № 4 (непродовольчі товари) було виявлено, що деякі з них не ознайомлені із сучасними технологіями роботи з покупцями. В результаті це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів та продуктивності праці продавців.

За результатами роботи торговельного відділу № 1 і № 2 за минулий рік було вирішено підняти заробітну плату працівникам на 15 %. Крім того, найкращим продавцям за результатами роботи та дотримання трудової дисципліни підприємство надало додаткову відпустку строком на тиждень. Однак за результатами перевірки роботи обох торговельних відділів за квітень-травень поточного року було виявлено, що у відділі № 1 продуктивність праці зменшилася, планові показники завдання як за квітень, так і за травень поточного року недовиконанні на 6 % та 8 % відповідно. Збільшилася кількість запізньов співробітників торговельного відділу № 2 на роботу. Слід зазначити, що в лютому цього року відбулася зміна керівництва торговельного відділу № 2.

На нараді було зазначено, що стимулююча система оплати праці має бути пов'язана не лише з рівнем виконання чи перевиконання планових показників, а й

враховувати ділові якості працівника, рівень його професійної майстерності, ставлення до праці.

На початку 2000 р. на ВАТ «Універсам «Центральний»» було запроваджено нову послугу - доставку замовлення покупцям додому. Частина клієнтів (корпоративні) працюють за попередніми замовленнями, і доставка здійснюється заздалегідь узгодженими графіками. Від інших клієнтів приймання замовлення і доставка здійснюються в оперативному режимі. Попит на цю послугу збільшується - зростає довіра клієнтів. Разом з тим існують суттєві сезонні коливання в обсягах продажу і відповідно поставок. Улітку спостерігається скорочення на 30-40% від загального рівня продаж (за винятком прохолоджувальних напоїв та морозива). Однак уже зараз, на початку літнього сезону, виникають перебої з наявністю на складі ВАТ необхідної кількості прохолоджувальних напоїв та морозива, через що підприємство не в змозі інколи виконати оперативно в повному обсязі замовлення.

Для доставки продукції використовується власний транспорт підприємства, який обслуговує бригада з 3 водіїв-експедиторів. Усі водії-експедитори мають значний досвід роботи і високу професійну кваліфікацію.

Однак робота транспортної служби в цілому не задовольняє керівництво підприємства. Виявлено, що один із водіїв, порушивши правила дорожнього руху, спровокував ДТП, наразивши на небезпеку пішоходів. Під час відвантаження замовлень клієнтам, які знаходяться на іншому кінці міста або за містом, виникають труднощі з відправленням водіїв-експедиторів у відрядження. Вони відмовляються їхати за будь-яким приводом. Минулого разу цю проблему було вирішено шляхом визначення черговості відряджень. Але через деякий час це питання знову стало актуальним. Спроби встановити черговість призвели до конфліктів, оскільки, як вважають водії експедитори, при встановленні черговості не враховується загальна завантаженість. Тому щоразу доводиться діяти умовляннями або адміністративними методами.

Багато труднощів також виникають при виконанні оперативних замовлень. Часто мають місце випадки, коли надходить замовлення від покупця, але на цей час не має жодної вільної машини, хтось із водіїв на лікарняному, у когось машина на ремонті. Усе це створює багато труднощів для керівництва транспортної служби. Намагання вирішити проблеми адміністративними заходами не принесли успіху. Для розв'язання цієї ситуації було прийнято рішення зробити більш жорстким облік завантаження водіїв-експедиторів, що потребувало введення додаткової посади і, відповідно, матеріальних і фінансових витрат. Хоча слід зазначити, що всі вжиті заходи не виключають імовірності виникнення конфліктів і непорозумінь.

Зарплата у водіїв-експедиторів постійна (оклад). Не враховується при оплаті стаж та досвід роботи. За останні 2 роки зарплата не змінювалася. Саме в транспортній службі найбільша плинність кадрів на підприємстві.

На минулому тижні керівництвом транспортної служби разом з начальником відділу кадрів було проведено розмову з кожним з водієм-експедитором, за

результатами якої зроблено висновок про доцільність ширше використовувати економічні стимули в управлінні персоналом.

Виявлено, що на минулому тижні диспетчер вчасно не передала водіям зміни в графіку перевезень, що призвело до плутанини та несвоєчасності доставки замовлення клієнтам. Від одного з корпоративних клієнтів (фірма «Альфа») надійшла скарга.

Під час технічного огляду стану торговельного обладнання ВАТ «Універсам «Центральний»» було виявлено, що 10% обладнання торговельних залів № 1 потребують ремонту, а 5% - повного оновлення. Задля забезпечення високого рівня якості обслуговування покупців необхідно в оперативному порядку вирішити це питання.

Продавці відділу реалізації м'ясної та м'ясопереробної продукції зазначають, що після проведеного ремонту холодильного обладнання працівниками ПП «Мережа» воно все ж залишається непридатним для безпечної експлуатації і потребує заміни. Оплату за надання послуг уже здійснено.

З ПП «Мережа» ВАТ «Універсам «Центральний»» у 2003 р. уклала договір на обслуговування спеціального холодильного обладнання. Проте останнім часом від інших торговельних підприємств і організацій сфери громадського харчування надходять скарги на адресу цієї компанії. Нині на ринку послуг з ремонту спеціального холодильного обладнання добре зарекомендувала себе компанія «Юта».

Враховуючи запити споживачів, у минулому місяці було придбано технологічне обладнання, яке здійснює нарізку ковбаси, м'яса, сиру. Проведено інструктування персоналу щодо роботи з новим обладнанням. Від продавців торговельного залу надходять скарги щодо придбаного обладнання, а саме: воно часто виходить із ладу, що призводить до зростання відсотка браку під час здійснення технологічних операцій.

Обладнання було придбано в торговельній фірмі «Компас». Згідно з документом, який визначає гарантійні вимоги, гарантія видається строком на один рік від дати купівлі. Гарантія діє в тому випадку, якщо товар буде визнано несправним з вини виробника, при виконанні споживачем усіх вимог експлуатації. У такому випадку товар підлягає заміні. Усі непорозуміння з якості виробу розглядаються торговельною фірмою на підставі висновку сервісного центру «Компас-сервіс». Згідно з умовами гарантії, під час придбання покупець був ознайомлений з технічними характеристиками, правилами експлуатації та налагодження приладу і підтвердив, що прийняте упаковане обладнання відповідає необхідній якості і з умовами обслуговування він згоден.

З метою послідовної реалізації політики оптимізації торговельних площ, було запропоновано непродуктивній мережі «Космо» розмістити торговельну точку на першому поверсі ВАТ «Універсам «Центральний»». В результаті відвідуваність ВАТ у цілому зросла.

Від компанії «Мечел» (корпоративний клієнт), з якою було складено договір на доставку замовлень, надійшла на визначену договором дату оплата в розмірі

лише 50% від вартості поставленого товару. Раніше подібних фактів зі сторони цього клієнта не було зафіксовано.

На цьому тижні було зафіксовано факт нестачі 250 грн. у касі, яка обслуговує торговельний зал № 4 (непродовольчі товари).

За результатами проведеного співробітниками економічного відділу підрахунку виявлено, що фактична собівартість автотранспортних перевезень (доставки замовлень) перевищує заплановану, що не сприяє забезпеченню конкурентоспроможності цих послуг за економічними характеристиками.

За результатами планової роботи інвентаризаційної комісії, яку очолював голова правління ВАТ, виявлено, що на складі не вистачає 2-х комплектів спецодягу для продавців та одного комплекту для технічних працівників.

З рекламним агентством «PIA» було укладено договір на організацію проведення рекламної компанії. Результати проведеної роботи виявилися неефективним. Існує потреба в розробленні нового проекту рекламної кампанії ВАТ «Універсам «Центральний»».

Протягом останнього місяця виробниче підприємство «Ютас» здійснювало постачання борошномельно-круп'яної продукції за цінами, які на 8% вищі ніж у минулому місяці, обумовлюючи це ситуацією на продовольчому ринку зерна. Крім того, в останній партії поставок фасованої продукції (вермішель, макарони) виявлено багато пошкоджених упаковок. Поставки продукції здійснюються силами виробничого підприємства.

Маркетингові дослідження виявили, що останнім часом не відбувалося суттєвих коливань цін як на ринку продовольчого зерна, так і готових продовольчих виробів відповідного сегменту ринку продукції харчової промисловості. Слід зазначити, що в минулому році виникала подібна ситуація. Тоді керівництву ВАТ «Універсам «Центральний»» та виробничого підприємства «Ютас» удалося узгодити питання цінової політики. Два місяці тому на підприємстві «Ютас» відбулася зміна вищого керівництва.

Разом з тим, компанія «Верета» (здійснює оптові поставки продуктів харчування), з якою укладено договір на постачання продукції олійно-жирового продуктового підкомплексу (олія, маргарин, майонез), пропонує ВАТ «Універсам «Центральний»» здійснювати також і постачання борошномельно-круп'яної продукції. Співпраця з торговельною компанією «Верета» триває протягом трьох років і за цей час жодних непорозумінь не біло, завжди знаходили спільну мову.

Виявлено, що інформація щодо змін у законодавстві, яке регулює діяльність підприємств в Україні, надходить невчасно та зі значним запізненням, що призводить до значних фінансових втрат та порушення норм чинного законодавства.

Тести для самоконтролю

1. Засобами оперативного контролю найчастіше є:

- А) Особиста доповідь підлеглого;
- Б) Наказ;
- В) Усна вказівка;
- Г) Інспекційна перевірка керівником.

2. *Етап поточного контролю має за мету:*

- А) Формувати інформаційне поле;
- Б) Здійснювати організаційні зміни;
- В) Забезпечувати негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі;
- Г) Забезпечувати діяльність підприємства шляхом координації дій працівників.

3. *Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміну:*

- А) Кон'юнктури ринку
- Б) Зовнішнього і внутрішнього середовища.
- В) Мотиваційної політики.
- Г) Організаційної структури управління.

4. *Функція регулювання забезпечує:*

- А) Виконання поточних заходів, які спрямовано на усунення відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи.
- Б) Виконання роботи членами організації у відповідності з делегованими їм обов'язками.
- В) Узгодження дій персоналу шляхом встановлення між ними гармонійних зв'язків.
- Г) Усі відповіді правильні.

5. *Особливістю оперативних планів та завдань є:*

- А) Негайність.
- Б) Конкретність.
- В) Адресність виконання.
- Г) Усі відповіді правильні.
- Д) Правильно А та Б.

Список джерел:

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін / – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль / Підручник. – К: Академвидав, 2003.
4. Шегеда А. В. Основы менеджмента / А. В. Шегеда / Учеб. Пособие. – К: Т-во «Знання», КОО, 1998.

УНЕ 9. Методи менеджменту

Мета заняття: набути навички з аналізу ситуації в умовах оперативного прийняття рішень, в умовах неповної інформації; набути вміння визначати необхідність використання різноманітних методів менеджменту в різних управлінських ситуаціях.

План заняття:

1. Суть методів управління.
- Опитування, тестування, вирішення ситуаційних завдань.

Практичне завдання 1⁴.

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання:

1. Якими мають бути дії начальника цеху по відношенню до майстра, до робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

Практичне завдання 2.

УВАГА! Ситуаційна вправа виконується в зошиті з дисципліни «Основи менеджменту». Викладач вибірково перевіряє та оцінює.

Ситуація наводяться з методичного посібника В.І. Матірної⁵.

Начальник дільниці механічного цеху заводу «Верстат» О.Р. Кузьмін за неодноразові порушення трудової дисципліни і недоліки в роботі наказом директора заводу від 21 січня 1999 року був переведений на посаду майстра строком на шість місяців.

О.Р. Кузьмін, посилаючись на типові правила внутрішнього розпорядку, просив у заяві на ім'я директора заводу замінити йому переведення на більш м'яке стягнення або скоротити строк переведення до 3-х місяців.

Директор заводу 21 лютого 1999 року в проханні О.Р. Кузьміна відмовив. О.Р. Кузьмін 30 березня 1999 року звернувся з аналогічною заявою в комісію з трудових спорів.

У даній конкретній ситуації потрібно розглянути:

- 1) На який строк може бути переведений на нижче оплачувану або іншу роботу робітник, ІТП або службовець за порушення трудової дисципліни;
- 2) Яке рішення може прийняти комісія з трудових спорів при вирішенні питань про неправильне застосування дисциплінарних стягнень;
- 3) Чи підлягає комісії з трудових спорів суперечка між: начальником дільниці та адміністрацією заводу.

Приклад розв'язання задачі.

Планування - це головний важіль економічних методів управління і найважливіша його функція. Техніко-економічні плани впливають на працівників шляхом їхньої побудови за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

⁴ Матеріал взято із Основи менеджменту: практикум: Навч.посібник./ О.В. Басва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська / К.: Центр учбової літератури, 2007 С. 221-228.

⁵ Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. Пособие / Под. Ред. В.И. Матирко. – М.: Высш. шк., 1991.

Аналіз виконання плану виробництва продукції включає оцінку виконання завдань з випуску продукції у номенклатурі в встановлені строки. Частку виконання завдань з випуску продукції К можна визначити за формулою:

$$K = \frac{Q_{\text{пл}} - Q_{\text{нед}}}{Q_{\text{пл}}} \times 100\%$$

де $Q_{\text{пл}}$ – плановий обсяг кінцевої продукції;

$Q_{\text{нед}}$ – сума недовиконаної порівняно з планом номенклатури продукції, виробленої з порушенням строків передачі споживачу або на склад. У випадку перевиконання плану виробництва, у чисельнику знак змінюється на протилежний.

Вихідні дані

Виробниче каменеобробне підприємство «Граніт» за звітний рік видобуло 1 364 м³ гранітних блоків, виконало розпилу 1 564 м², виготовило 1 590 м² полірованих деталей. Виробничим планом за цей рік був передбачений такий обсяг продукції: гранітні блоки -1320 м³, розпил блоків - 1200м², поліровані деталі - 1320 м². Ціна реалізації одиниці продукції складає: за блоки - 260 грн./м³, за розпил - 131 грн./м², за поліровані деталі - 134.9 грн./м².

Визначити коефіцієнт виконання плану.

Розв'язування

Для визначення коефіцієнту виконання плану доцільно заповнити допоміжну таблицю.

Таблиця 9.1 Розрахунок рівня виконання плану виробництва продукції у встановлені строки

Продукція	Одиниця виміру	Ціна одиниці продукції	План		Факт		Продукція перевиконана згідно з планом у встановлені строки	
			Кількість	Сума, на рік.	Кількість	Сума, на рік.	Кількість	Сума, на рік.
блоки		260	1320	343 200	1364	354 640	+44	+11440
розпил	м ²	131	1200	157 200	1564	204 884	+364	+47 684
поліровані деталі	м ²	134,9	1320	178 068	1590	214 491	+270	+36 423
Усього	Грн.	-	-	678 468	-	774 015	-	+95 547

1. Знаходимо суму за планом з кожного виду продукції й заносимо в таблицю:

$$260 \cdot 1320 = 343\,200 \text{ грн.}$$

$$131 \cdot 1200 = 157\,200 \text{ грн.}$$

$$134,9 \cdot 1320 = 178\,068 \text{ грн.}$$

2. Знаходимо загальну планову суму:

$$343\,200 + 157\,200 + 178\,068 = 678\,468 \text{ грн.}$$

3. Знаходимо фактичну суму з кожного виду продукції:

$$260 - 1364 = 354\,640 \text{ грн.}$$

$$131 - 1564 = 204\,884 \text{ грн.}$$

$$134,9 - 1590 = 214\,491 \text{ грн.}$$

4. Знаходимо загальну суму за фактом:

$$354\,640 + 204\,884 + 214\,491 = 774\,015 \text{ грн.}$$

5. Знаходимо відхилення між планом і фактом за кількістю всіх видів продукції:

$$1364 - 1320 = +44 \text{ м}^3$$

$$1564 - 1200 = +364 \text{ м}^2$$

$$1590 - 1320 = +270 \text{ м}^2$$

6. Знаходимо відхилення між планом і фактом за сумою всіх видів продукції:

$$354\,640 - 343\,200 = +11\,440 \text{ грн.}$$

$$204\,884 - 157\,020 = +47\,864 \text{ грн.}$$

$$214\,491 - 178\,068 = +36\,423 \text{ грн.}$$

$$774\,015 - 678\,468 = +95\,547 \text{ грн.}$$

7. Знаходимо коефіцієнт виконання плану:

$$K = \frac{678468 + 95547}{678468} \times 100 = 114\%$$

Відповідь: За звітний рік виробничий план був перевиконаний на 114 %.

Практичне завдання для вирішення:

Цех випускає п'ять основних виробів. Робота цеху за попередній та звітний періоди характеризується певними показниками (табл. 9.2).

Потрібно визначити:

1. Прибуток з кожного виробу у попередньому та звітному роках.
2. Прибуток цеху в цілому за попередній та звітний періоди.
3. Приріст прибутку в звітному році порівняно із попереднім.
4. Величину приросту прибутку, отриманого за рахунок зниження собівартості.
5. Величину приросту прибутку, отриманого за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції.

Таблиця 9.2 Показники роботи цеху за попередній та звітний періоди

Вироби	Оптова ціна одного виробу, грн.	Собівартість одного виробу, грн.		Річний обсяг реалізації продукції, грн.	
		попередній рік	звітний рік	попередній рік	звітний рік
№1	22	19	18,5	200	205
№2	18	14	13,1	300	310
№3	16	13	12,4	100	120
№4	19	18	17,3	150	160
№5	24	21	20,0	400	450

Тести для самоперевірки:

1. Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:

- А) За напрямом впливу на керований об'єкт;
- Б) За формою впливу на керований об'єкт;
- В) За часом впливу на керований об'єкт;
- Г) Правильно п. А та п. Б;
- Д) Правильно п. А та п. В.

2. Методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів:

- А) Технологічні;
- Б) Економічні;
- В) Адміністративні;
- Г) Усі відповіді правильні.

3. Методи менеджменту, що спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі:

- А) Методи соціальної спадковості;
- Б) Методи управління організованими групами;
- В) Адміністративні методи;
- Г) Методи організаційного регламентування.

4. До методів, які спрямовані на обмеження негативних явищ та процесів, належать:

- А) Громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки;
- Б) Політична пропаганда й урочисті збори;
- В) Критичні статті й карикатури в стінній газеті;
- Г) Правильно п. А та п. В.

5. До економічних стимулів належать:

- А) Тарифні ставки;
- Б) Надбавки;
- В) Посадові оклади;
- Г) Дивіденди;
- Д) Усі відповіді правильні.

Список джерел:

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін, – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
2. Беленський П. Е. Экономические и организационные методы регулирования конечных результатов / П. Е Беленський К.: Наук. думка, 1991
3. Казакевич Д. М. Экономические методы в управлении /Д. М. Казакевич – Новосибирск: Наука, 1992

Змістовий модуль II

Функції та технологія в менеджменту

Питання для підготовки до тестового контролю:

1. Основи теорії прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Середовище прийняття рішень.
4. Фактор часу при прийнятті управлінських рішень.
5. Організаційні рішення.
6. Методи обґрунтування управлінських рішень.
7. Сутність планування як функції керування.
8. Види планів.
9. Управління по цілям МВО.
10. Цілі управлінського планування.
11. Стратегічне планування.
12. Поняття й сутність мотивації.
13. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
14. Теорія ERG Клейтона Альдерфера;
15. Теорія потреб Девіда МакКлеланда;
16. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.
17. Теорія очікувань В. Врума;
18. Теорія справедливості С. Адамса;
19. Модель Портера - Лоулера.
20. Методи менеджменту.

3. ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ З КУРСУ

На екзамен виносяться питання які розглядалися у першому та другому змістових модулях.

1. Менеджмент: загальна характеристика.
2. Основні функції менеджменту.
3. Методи управління в менеджменті.
4. Менеджмент як особлива професійна діяльність.
5. Види діяльності менеджерів.
6. Ролі менеджерів.
7. Розвиток управлінської науки в Україні.
8. Еволюція управлінської думки.
9. Виникнення й розвиток практики управління. Управлінські революції.
10. Історія управління як науки. Школи менеджменту.
11. Школа наукового управління.
12. Адміністративна (класична) школа управління.
13. Школа людських відносин.
14. Школа науки управління або кількісна школа.
15. Поняття організації і її ознаки.
16. Концепція життєвого циклу організації.
17. Формальні й неформальні організації.
18. Види організацій і способи їхнього створення в Україні.
19. Закони організації
20. Типи організаційних структур.
21. Переваги й недоліки основних організаційних структур управління (лінійна, лінійно-функціональна, функціональна, дивізійна, матрична).
22. Основні внутрішні змінні організації.
23. Аналіз внутрішнього середовища організації.
24. Аналіз зовнішнього середовища організації
25. Фактори впливу на організацію середовища прямого впливу.
26. Фактори впливу на організацію середовища непрямого впливу.
27. Основи теорії прийняття рішень.

28. Процес прийняття рішень.
29. Середовище прийняття рішень.
30. Фактор часу при прийнятті управлінських рішень.
31. Організаційні рішення.
32. Методи обґрунтування управлінських рішень.
33. Сутність планування як функції управління.
34. Види планів.
35. Управління по цілям МВО.
36. Методи управлінського планування.
37. Стратегічне планування.
38. Поняття й сутність мотивації.
39. Теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
40. Теорія ERG Клейтона Альдерфера;
41. Теорія потреб Девіда МакКлеланда;
42. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.
43. Теорія очікувань В. Врума;
44. Теорія справедливості С. Адамса;
45. Модель Портера - Лоулера.
46. Методи менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін, – Львів, Видавництво "Світ", 1995. – 294 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник /О.Є. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська / К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
4. Беленський П.Е. Экономические и организационные методы регулирования конечных результатов / П.Е Беленський К.: Наук. думка, 1991
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин / Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов / Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова / Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
8. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт / – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 612 с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль / – Спб.: Изд. "Питер", 1999. – 560 с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин / Учебник. – Мн.: БГСУ, 1996. – 284 с.
11. Казакевич Д.М. Экономические методы в управлении /Д.М. Казакевич – Новосибирск: Наука, 1992
12. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов/ – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – С.113-149
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М., Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 800 с.
14. Мильнер Б.З. Теория организации / Б. З. Мильнер / – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 17 – 56, 104 – 123, 306 – 353, 379 – 389.

15. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
16. Осовська Г.В. Основы менеджменту. Практикум: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
17. Про підприємництво: закон України від..... // Відомості Верховної Ради. – 1991. – №14 – 168 с.
18. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с.
19. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. Пособие / Под. Ред. В.И. Матирко. – М.: Высш. шк., 1991.
20. Скрипко Т.О. Менеджмент. Навчальний посібник / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.
21. Смирнова В.Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 46-58, 122-128.
22. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
23. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М.: Контролинг, 1991.
24. Туленков М.В. Введение в теорию и практику менеджмента: Учебн. пособие / М.В. Туленков. – К.: МАУП, 1998. – С. 53-121.
25. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – С. 9-32
26. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К: Академ-видав, 2003.
27. Шегеда А.В. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / А. В. Шегеда. – К: Т-во «Знання», КОО, 1998.
28. Яккока Л. Карьера менеджера / Л. Яккока. – М.: Прогресс, 1991.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки
для практичних занять
з дисципліни

«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

(для студентів 3 курсу денної форми навчання
за напрямом підготовки 6.030601 «Менеджмент»)

Укладач **Молчанова** Оксана Петрівна

Відповідальний за випуск *Т. Г. Молодченко*

Редактор *К. В. Дюкар*

Комп'ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2010, поз. 368 М

Підп. до друку 18.04.2011 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум.-друк. арк. 3,2

Зам. № _____

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.